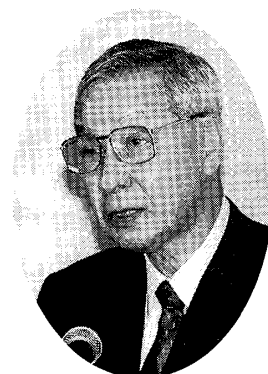


基調講演

「21世紀の物流について」

佐藤 文夫



司会 佐藤文夫さんをご紹介します。佐藤さんは株式会社東芝社長ならびに会長を歴任され、現在、株式会社東芝相談役の要職につかれています。また、社団法人日本ロジスティクスシステム協会会長の他、東芝国際交流財団理事長、日本アジア交流協会会長、日本産業技術振興協会理事長など多数の要職についておられます。

佐藤 ただいまご紹介いただきました東芝の佐藤でございます。本日は、「21世紀の物流について」ということで、私は電子、あるいは電機産業に携わってきた立場から、時代と共に変化をしてまいりましたロジスティクスの課題も含めまして、とくに私が取り組んでまいりましたロジスティクスによる経営革新ということについて話をさせていただきたいと存じます。

ロジスティクスの課題の変化

非常に長い不況が続いて、平成不況と言われておりますが、やや明るい兆しが見え始めてまいりました。しかしながら、やはり依然として厳しい状況は続いているということには変わりはありません。このような厳しい経済状況を招いている要因というのは、色々と語られていますが、私は外的な要因としては、外部環境の変化として三つあると思っております。

それと同時に、やはり現在の我々が抱えている経営システム、この経営システムは日本の高度成長を支えてきた経営システムだと思いますが、その生い立ちに内在する要因もあるというふうに考えております。

経営システムに内在する変化要因

まず現在の経営システムに内在している要因についてお話しをしてみますと、現在、我々の経営システムというのは、少種大量生産、大量販売の時代に基本的な枠組みが構

築されてきた。そして、市場環境が若干変化してまいりますと、あるいは管理技術が進歩してまいりますと、その基本的な経営システムに少しずつ改善が加えられてきて、そして今日の姿になっていると言えると思います。

少種大量生産、大量販売の時代というのは、いわば作れば売れるという需要が供給を上回っている状況が大変多くございました。そのために生産部門では、徹底した量産メリットの追求、販売部門ではシェア拡大ということを至上命令にいたしまして、マーケットの状況というのを若干無視したプロダクトアウトのシステムというものが基本に存在したと思います。

その後、国内のマーケットは、社会の成熟によりまして、消費の在り方が変わってまいりました。また顧客のニーズもどんどん多様化されてきました。マーケットは細分化されてきています。

また、技術革新のスピードが早まって、商品のライフサイクルも極めて短くなってきています。とくに最近では、デジタル技術の進歩によりまして、この消費のライフサイクルは、ますます短くなっていくのではないかと考えております。

そのような状況に対応いたしまして、我々、物を作る立場においても、あるいはその物のサービスの提供にいたしましても、顧客のニーズというものをきめ細かく、従来以上にきめ細かく汲み上げて対応しなければならないという状態になっている。そのことは、我々製造業者にとっては、大変手間のかかることでございます。従来のプロダクトアウトの時に比べますと、非常に手間がかかるわけでございますが、だからといってそれを売価に転嫁するということはできませんし、また部品、材料の調達から生産のみならず、販売、物流のトータルコストを最適化した効率的な経営システムの構築が必要になってまいってきているという認識でございます。

今、日本の色々な会社を見ましても、こういう構造的な変化に対していち早く対応した企業というのは、あいかわらずこの不況の中でもいい業績を上げていると私は認識しております。

外部環境の変化

次に外部環境の変化に起因する要因についてですが、これは私が申すまでもなく、ひとつは国際的な市場経済化の進展だろうと思います。金融ビッグバンをはじめ様々な規制緩和が押し寄せてまいりまして、自由競争にさらされてまいっております。価格破壊という言葉が、かつてから言われておりますが、単なる安売り競争といふふうに捉えるのではなくて、規制緩和ということによりまして、わが国のハイコストのマーケットが国

際市場価格に平準化されつつあるプロセスであるということを理解する必要があると思います。

日本のシステムというのは、1億2000万人が国内のマーケットを対象にして、みんなが食っていけるような社会構造をこれまで作ってきたのが、それが国際的な自由競争によって壊れつつあるという認識でございます。

二つめは経済のボーダレス化でございます。また、生産のボーダレス化であります。あらゆるものが世界市場での競争、いわゆるグローバル・コンペティションに巻き込まれているという状況であります。

三つめは、今日も話題にあります情報通信技術の発展であります。インターネットの急速な広がり象徴されますように、情報通信技術の進展は情報通信関係の、我々の属しますマーケットを非常に拡大しておりますとともに、様々なビジネスのプロセスを大きく変える力となってまいっております。

ネットワークの活用によりまして、最終顧客とメーカー、そして企業と企業との間が、直接、結びつくことでビジネスの再編が、どんどん進んでいくと思われれます。このような三つの変化が日本経済の構造をいやおうなく変化させてきており、とくに製造業に対して非常なインパクトを与えているのではないかとというふうに認識しております。

今までは、日本国内で規制の囲い込みの環境にいたものが、その規制という周囲の壁を取り払われまして、国際経済の厳しい競争の風にまともにさらされるようになったということではないかと思えます。グローバル化の中でマーケットのボーダレス化ということがどんどん進んでまいりますと、まず最適地で物を作ることが進展していく。これは必然であります。そうしますと、生産拠点と消費される市場をつなぐロジスティクスをどうするかが、非常に重要になってまいっております。例えば、東南アジアで生産した製品を日本へ持ち込みますと、日本の港までの、例えば、シンガポールから日本の港までの海上輸送コストよりも、国内の高速道路網を使った輸送コストのほうが高いという現象もすでに見られています。

このことは物流業者の力が弱いということではなくて、わが国の物流インフラがそのような構造になっているのだという認識でございます。最適地生産、一番物を作るのに適した所で物を作っていくということと同時に、最適ロジスティクスを構築することが必要であります。ここを上手に解決しないと、せっかく最適地で作ったメリットがなくなってしまうと思えます。

我々の業界では、現在、扇風機を国内で作っているメーカーは、まずないと思えます。ほとんどが東南アジアで作っています。扇風機は、だいたい4月から5月にかけて東南アジアで一括生産して、コンテナで日本に入ってきてまいります。ですから今年のように非

常に暑い夏が来ますと、扇風機は品切れになるという現象が起きています。このへんがまだまだ、そのロジスティクスが十分にできていないという証ではないかと思います。

また、その次に我々が忘れてはならないことがひとつあります。それは地球環境の保全という問題でございます。これまでの大量生産、大量消費、大量廃棄型のシステムを社会として見直して循環型社会の構築に向けた企業活動が今、求められておるわけでございます。わが社でも製品を作るという段階から、使う時のことを考え、使い終わってから資源として、さらに生かすということを心がけてまいっています。循環型社会におきましては、エコ物流、グリーン調達などの物流の役割が、ますますこれから重要視されてくるものと考えております。

ロジスティクスと情報技術

以上申しあげました、経営システムに内在する要因、ならびに外部環境の変化にいち早く対応し、変革を成し遂げた企業だけが生き残ることができるというふうに考えております。変化対応の重要な手段が、生産財、サービス財を素早く、かつ効率的に供給し、代価の回収までを行う、いわゆる今流行していますサプライチェーン・マネジメントというふうに考えています。

ご承知のように、我々が当面しています現在のサプライチェーンというのは、自分の企業内だけで完結するものではなくて、お客様や複数の取引先企業と緊密に連携をして、組み立てているというのが実状でございます。

また、業務の流れを見ましても、それを細かく眺めてみますと、色々な分業化された業務を複数部門が分担をしていく。その中で情報の停滞、間接業務の非効率の姿が見えるわけでございます。

一方、情報通信の進展に伴いまして、サプライチェーン・マネジメントの高度化もどんどん進んでまいっております。販売および調達の電子商取引の拡大とか、あるいはサプライチェーンの最適解をシミュレーションする各種のパッケージソフトの供給など、ビジネスプロセスの効率化を進めるツールが、どんどん充実してまいっております。

しかし、私は情報通信技術の進展が果たす最も大きな意味は、次のようなことではないかというふうに見ております。つまりサプライチェーン・マネジメントの高度化には、対象とするプロセス全体を可視化することが必要である。プロセス全体の最適化を図ることが必要であると思います。後ほどご説明いたしますが、そういう基本的な部分についての改革が進まなくては、サプライチェーン・マネジメントを取り入れても、それは失敗するだろうと思っています。



例えば、販売店の店先でどういうふうに品物が動いているかということが見えることが必要だし、そして物流が今、品物がどういう状態でどこに保管され、どういう輸送途上にあるかということが見えること。また、自分の工場の生産プロセス全体が見えること以上に、外注とか、資材の供給先、いわゆるサプライヤーの生産状況も見えることが必要であります。

こうすれば時々刻々と変化をしていくマーケットの状況が把握できますし、もしそこに品切れが起こった時に、どこに問題があるか、あるいはどこを改善すればいいかということが、一目瞭然になるのではないかと思います。

その部分になりますと、システムだけができて、やはりそういうサプライチェーン全体を見渡せる、そういうところの人間がどのような役割をするかということが、極めて重要なことになるのではないかと思います。

我々、大企業の例で見ますと、よく色々なことでシステムができます。コンピュータを使ったシステムができる。それは色々な知恵を出せば、簡単にできることだと思います。しかしながら、システムをどうやって最善の形で動かしていくのかということになりますと、だんだん力が抜けてくるのではないかと思います。私は会社の中でシステムができると、マネージメントがなくなるのではないかとすることを再三申しあげていますが。

例えば、サプライチェーンにしても、在庫が減ってからシステムが動くのでは、これ

は遅いのだと思います。やはりマーケットの、店頭での商品の売れの勢いをどう人間が読み取って、それに対してアクションを早くおこすかということが、極めて重要だと思います。

例えば、我々の例で申しますと、夏物のエアコンですけれど、1日に2000台から、3000台の組み立て能力があるわけでございます。ですからアクションのおこし方が1日早いか遅いかで、2000台から3000台の在庫を作るとか、作らないとか、そういうことになると思います。そういうところに人間の役割が大いにあるのではないかというふうに言っております。

私はマネージメントというのは、常に色々な意味でシステム化が進んで、ますます必要になってくると思います。コンピュータ化していく、システムを作りあげていきますと、マネージャーというのは、従来以上に忙しくなってくる、神経をすり減らしてくるという、そういう状態が出るんだというふうに言っております。

マネジメントというのは、可視化した色々なシステムを作ったうえで、それに対してデシジョンをできるだけ早くやっていくのがその役割だと思います。

今日、わが国で直面している以上のような課題をどのような視点でとらえ、どのように解決を図っていくのか、これから私の経験をお話したいと思います。

顧客満足への最適経営の確立 東芝の経営革新の基本コンセプト

東芝では10年前から経営革新を押し進めておりますが、その基本的な考え方は企業活動全体をとらえて、販売部門、技術部門、生産部門のパワーを資材の調達からお客様へ製品を配達するまでのシステム全体を切り口とした関連テーマに集中させ、全体として整合がとれた効率の高い経営システムを作ることだと考えております。

本日レジュメを付けておりますが、このような全体として整合性がとれたシステムを作るということが狙いでございます。

改革の理念

経営改革というのは、やはりひとつの理念と申しますか、そういうものが必要でございまして、全員にわかりやすい理念を示すことが必要でございまして、私は経営改革の理念といたしまして、マーケットに対してスピードと感度に富んだ商品共同体の構築ということを掲げました。このスローガンの意味する基本的なことを少し説明させていた

だきたいと存じます。

経営というものは、マーケットあるいは製品を使っていただくお客様があって初めて成り立つものであります。そして、マーケットは時々刻々と変化をきたしております。お客様の好みの多様化とか、また技術革新による商品そのものの変化ということもあるわけでございます。

したがって、我々製造業もそのような変化に対応して物の作り方を変えていく必要があります。販売の仕組や方法、さらには技術開発の管理手法も改革することが必要だと思えます。

ところが経営体というのは、多数の組織と人の集合体でございます。長年にわたってひとつの仕組ができ上がってしまうと、それ自体がひとつの価値観を形成してまいります。そして、それが制度となりまして、今度は環境や時代が変わっても、なかなか変更できなくなってしまいがちであります。とくに日本の場合は、縦社会と申しますか、我々のところでもたくさんの事業部がございますが、たくさんの事業部があっても人は、その事業部の中を縦に動いているということが非常に多いわけでございます。

家電部門に入った人は、家電部門で最後まで暮らす。重電の人は重電で暮らす。そういう縦社会的な要素が非常に強いものですから、そういう形になりますと、ますます環境や時代が変わっても、従来の仕組をなかなか変更しようというふうな意欲が出てこないと私は考えています。

冒頭申しあげましたように、現在の我々の経営システムというのは、少種大量生産、大量販売の時代に先輩が基本的な枠組みを構築したものだというふうに考えております。そして、それに少しずつ部分的に改善が加えられて、今日の姿になっているということではありますが、その改善というのが、各部門の都合でいわば部分最適の改善を積み重ねてきたために、経営全体のレベルで見ますと、あるいは経営目的ということに照らしてチェックしてみますと、色々な不都合が目映るわけでございます。

私はそれを全体不整合の無駄とも、経営管理のロスというふうにも言っておりますが、これが非常に困ったことには、誰もが責任を感じない、そういう構造になっているのです。従来決められたとおりに私は仕事をしているということでもありますから、責任を感じていない。

例えば、コンピュータ化されていくなかで、たくさんの伝票が発行されています。コンピュータ化されていきますと、伝票を発行することは、非常に便利になってまいります。しかし、伝票一枚のコストというのは、大変でございますから、そういうものをたくさん発行していくこと自体が、やはり現在の色々な技術革新、経営管理のシステムの高度化からいいますと問題である、という認識がなかなかその部門からは発生してこな

いというのが問題だと思っています。こういう問題は、極めてやっかいな問題であるというふうに思います。

今、申しあげましたように時代にそぐわなくなった経営の仕組みとか、これまで高度成長時代を支配してきた価値観、あるいは企業文化を改革することが、今日ほど日本の経営に求められている時はないというふうに考えます。

経営システムの革新とか、パラダイムシフト、すなわち、いわば企業の価値観の転換ということをしてどの企業が先に成し遂げていくかということが、今日の企業競争と言ってもよいのではないのかというふうに考えています。構造改革、構造改革と言っておりますけれど、私はやはり企業の価値観の転換を早くすることだと、そしてその価値観に従って、組織、体制を作り変えることが重要であるというふうに思っています。

成果指標

いわば経営というのは、ある期間が過ぎましたら、必然的に大改革が必要になってくるんだというふうに認識いたしております。当社では、経営革新の成果指標というものを設けておりますが、これは極めて単純明快に棚卸資産の回転率だと、これを上げるんだというふうに言っております。

棚卸資産の回転率を上げるということは、経営効率を測定する物差しでもあるというふうに思っております。なぜ棚卸資産一本に絞ったかといいますと、マーケットに対するいろんな感度、さきほど感度とスピードと申しましたが、マーケットに対する感度というのは、私は在庫を極小にすることによって感度が上がってくるというふうに考えているからです。在庫というものを必要最小限しか持っていないと、油断をしますとすぐに品切れになります。これは大騒ぎになってまいります。とくに販売店からは物凄い突き上げがまいります。

営業も生産もマーケットの動きに敏感にならざるをえなくなるわけでございます。反対に在庫を潤沢に抱えておりますと、各部門が少々が無精をしておっても、なかなか問題が顕在化してまいります。いわゆる管理の緊張感が緩んでしまう。在庫ミニマムであれば、管理は常に緊張感を持っていなければ品切れを起こす、というようなことではないかと思えます。

また、在庫をたくさん抱えておりますと、それが重荷になって商品開発、あるいは販売戦略のいろんな変更のタイミングを失するということにもなりかねません。とくにハイテク商品の在庫というのは、生鮮食料品と全く同じでございます、鮮度が命というふうに考えています。

つまり、在庫があると、マーケットに対する応答スピードが鈍るということになるわけでございます。まさに在庫は企業経営にとっての諸悪の根源というふうに言われるゆえんだと思います。私は工場に参りますと、かならず倉庫を見て、倉庫の品物の入荷日と、それから出荷伝票がいつ出たかというようなことを詳細に見るようにしています。まだまだ不必要な在庫があるということを断えず認識してきたわけでございます。

そして、マーケットの色々な変化のスピードに追従していけない管理システム、そしてなによりも一番悪いのは作る側の論理が優先しているというようなことは、どんどん治していかなければならないわけでございます。

プロダクトアウトという旧態依然とした管理思想とか、パラダイムに起因する要因が、売れない在庫というものを作る根本にあると私は考えています。例えば、当社で申しますと、家電商品というのは、各家庭にほとんど100%普及しております。家電商品が売れるのは、ほとんどは買い替え需要でございますが、その買い替え需要の喚起とか、あるいは技術の新奇性を狙ったモデルチェンジというものを多発しながら、品種がどんどん増大していくというようなことがあります。

また、売れるはずだ、売りたいというような気持ちでマーケットの状況を見ずして勝手に作ってしまって、在庫を増やしてしまうといったことを、あるいはまた、管理のまずさというものも多く見られます。私は在庫というのは、部分最適経営の矛盾というものが、どこで発生しているのかということを映し出す鏡であるというふうに考えています。

部分最適と全体整合

さて、経営のまずさで陥りがちな部分最適とはどんな状況かを分かりやすくご説明いたしますと、まず販売部門はシェアの拡大、売り上げの増加ということを至上命題といたしまして、そのために全品品揃えを欲します。お客さんやマーケットの大きさに関係なしに、お客さんに売れるものは何でも揃えてくれということを言います。そして、それによって品切れによる機会損失を下げることを志向します。

そのためには、また、すぐ身近に在庫拠点と十分な在庫を置いてくれという要求をしてまいります。また、販売促進の方法のひとつとして、期末の売り上げ確保のために、実際のマーケットの品物の動きに依らないで、いわゆる押し込み販売も、いまだに行われているのではないかとこのように思います。

今年は、非常に暑かったということでエアコンが、たくさん売れました。全国レベルで約710万台売れたんじゃないかというふうに言っています。当初、650万から660万と

言っていたのに40~50万台余計に売れたわけです。しかしながら、710万台売れながら、9月末の期末在庫、全国で見ますと160万から170万台の期末在庫があるという状況にあります。

10月に売れるエアコンは何台ぐらいかという、だいたい40万台ぐらい。そういうふうな形が常に起こっているということは、やはりマーケティングとマーケットに連動した生産体制の整備が依然として、まだ遅れているのではないかということかと思えます。

一方、生産でみますと、生産は製造部門の効率、生産性を追求することを最大の命題にして、例えば、段取り時間も節約するために、月1回とか、2回のまとめ生産を行っていくというようなことをこれまでやってまいりました。そして、販売の動きに連動しないということになりまして、それが回りまわって押し込み販売というようなことにつながるのではないかと思います。

5月というのは、だいたいエアコンのこれから販売の旬に入る時期でございます。今年の5月を見ますと、通常10万円で出ているエアコンが5万円を切った値段で4万数千円でマーケットに、これからエアコンが一番売れそうな時期にマーケットに出ている。これは、やはり実態として余剰な不良在庫を作っている、在庫の処理のためにいろんな苦労をしているということが、現実にあるためではないかと認識いたしております。

また、技術と生産の関係におきましても、やはりお客様の購買意欲をそそるために多頻度のモデルチェンジと標準化の問題で、非常に悪循環を起こしているということが多いのであります。

以上のように各部門ごとに、それぞれ自分の部門の最適追求をやっておりますと、不都合が生じます。経営全体としては全体が回っていく必要がございます。そのためになにかバッファがないと経営というのは、うまく回っていかないわけでございます。そのバッファになるのが、私は在庫だろうと思っております。在庫というものがバッファになっていく、いろんな部分最適の色々な矛盾をそこに吸収しているというふうを考えています。

それでは全体最適の経営の姿とは、どのようなものが望ましいかということを申し上げますと、例えば、販売部門では品揃えとか、押し込み販売のための余分な管理というものを介在させているような内向きの活動が多いという体質から、実際の販売を重視し、実需を重視し、本来のマーケットプロモート活動を主体とした外向きの体質へ転換を図ることが必要である、真のマーケティングへ力を注ぐ必要があるというふうを考えております。

また、物流部門では、単に在庫物量を取り扱う保管とか、輸送体制の強化を重視した、

そういう体質から、貨物情報というものを統合して小ロット多頻度輸送のサービスレベルの維持と、物流環境問題、そしてコストとのトレードオフを克服していく、そして、流通機能を強化した体系への転換を進めてまいる必要があると思っております。

生産部門では、マーケットの引きに応じた小ロット平準化生産を行っていく、そして管理のシンプル化で任意性を排した姿が求められているのではないかというふうに思います。

技術部門は、何といてもマーケットをリードする商品の開発が、その第一の使命でございます。しかしその中で全体最適という立場から機種数を絞り込む、それから部品調達のグローバル化とか、あるいは部品の標準化を進めていくということは、大切かと思っています。

経営革新のための7つの基本テーマ

以上のような考え方で革新を成功させるために必要なことは、具体的な手段と手法を示すことであります。我々は次のような基本テーマを決めて全社に指示しております。これは七つあります。

フレキシブル生産体制の構築

ひとつは、いわゆるフレキシブルな生産体制の構築であります。マーケットの変化、売れ筋の変化に追従できるフレキシブルな生産体制の構築は、メーカーの経営の基本条件だということです。我々は、その手段となる生販のリードタイムの大幅な短縮と、多品種を多頻度に生産する小ロット生産システムの構築に努めております。

在庫拠点の統廃合

ふたつめのテーマは、サービスレベルと在庫圧縮の最適化を狙った在庫拠点の統廃合であります。我々の商品の中には、三つのランクがあると考えています。ひとつは、いわゆる売れ筋商品でございます。そして、二つめは、いわゆる品揃え商品というものがございまして、三つめは、品物の動きの鈍い、いわば売れ残り商品というものがあられるわけですが、我々としては、そういうものによって在庫拠点を区分いたしまして、売れ筋商品は色々な物流センターで保管をしている。そして、品揃え商品と動きの鈍い商品は、工場の倉庫に集約していくということを考えております。現在、交通網が非常に発達しておりますから、北海道から九州までほとんど一日で品物が届けられるわけでございます。そういう意味で動きの鈍い商品は、やはり全て一カ所に集約して

いくということをやっているわけでございます。

かつて倉庫が当社の場合は、194カ所ございましたけれど、現在は17カ所に集約いたしました。そういたしますと販売のバラツキ、在庫量がぐっと減りまして、3分の1以下に減ったわけでございます。そして、全体の在庫量も半分近くになったというのが効果でございます。

総合物流システムの構築

このようにして在庫拠点を集約していきますと、次にお客様に対するサービスレベルをどうやって維持するかということと、物流効率を上げるということが問題になってまいります。そういうことで三つめのテーマとしては、総合物流システムの構築ということに取り組む必要があるわけでございます。

当社の場合は、事業部制を敷いていますので、それぞれの商品単位で事業部がございます。そうしますと、各商品ごとに物流をやっていくという体制が、かつてはあったわけでございますが、我々としては商品単位では多頻度小ロット配送の要求を満たしていきながら、その中で地球環境問題、物流環境問題と物流コストの抑制を図っていくという方法を考えなければいけないわけございまして、そういう意味で従来の商品別の縦割り物流というものを可能な限り、東芝グループを網羅した統合物流、地域物流化することに取り組んでまいりました。

商品の輸送、配送の販売物流と部品とか材料の調達物流、さらには包装材料などの回収物流を統合いたしまして、計画的なミックス輸送システムを構築するということに力を入れています。そのために最も重要なことは、やはり貨物情報の統合をいかにするかということでございます。

今日、物流業は情報産業と言われておりますが、その理由はそこにあるのではないかというふうに理解をしております。

我々のグループでは、この総合物流システムの実現のために、輸配送ネットワークを構築いたしまして、現在、東北から九州までを結ぶ幹線便を構築し、そしていろんな部品の積み合わせをやります。ミキシングセンターが11カ所と、それと比較的大物部品の搬入センター6カ所を設けております。こういうことによりまして、これを地域の配送ネットと接続することによって幹線の効率を30%程度上げるということを行ってまいりました。

多頻度需給と自動補充システム構築

四つめのテーマでございますが、これは多頻度受注と自動補充システムの構築であり

ます。在庫拠点におきまして、商品別に補充点を決めておりまして、在庫が販売に応じで減少いたしますと、そして補充点に達しますと、自動的に工場または親拠点から小刻みに補充するやり方でございます。

自動補充システムというのは、どこでも現在やられておりますが、その効果は、実際の在庫拠点で、ある商品をモデルにしてシミュレーションを我々はいたしまして、在庫保有日数がシミュレーションでは4分の1になるということを検証しております。

また、実際の商品に適応いたしまして、先に述べました小ロット生産、あるいは小ロット多頻度輸送というのを組み合わせますと、在庫の保有日数、生販のリードタイムの大幅削減という効果を得ることができました。

この中で重要なことは、自動補充システムを作りますと、それがそのままずっと流れていく。私が言っているのは、自動補充システムの補充点は、常に変えていけと。商品の販売部門での売れ行きの勢いというものを絶えずながめていて、それによって補充点を上げるなり、下げるなり、そういうアクションを人間がやらなければ、本当の意味でそういうシステムが生きないんだと。そういうことをいいますけど、なかなか緊張感が持続しないと申しますか、補充点を決めますと、それがそのまま行われているというのが実態でございまして、今、口やかましく補充点そのものを商品の売れの勢いに従って変更しろということを申しているわけです。

商品開発機能の統合化

次は六番目のテーマでございしますが、これは商品開発機能の統合化ということであります。商品企画に関する問題提起であります。当社の場合、ある量産商品では、顧客のニーズとか、市場の多様化によりまして、新機種の導入が3年間で2倍に増えたという現象がございました。色々と目先を変えて売ろうということでございます。そこで我々は、技術の管理ということを強化いたしまして、新機種の導入ということを抑制したわけでございます。

それによりましてほとんど売り上げが減少することなく、生産機種数を3年間で5分の2に減少させることに成功いたしました。生産機種の中で40%は、新機種ということであります。

ではなぜこういう管理が必要なのかということでございますが、これは皆さん方、既に十分ご承知だと思いますが、ある商品を例にとりますと、機種の数が105と非常に多い商品がございました。そして、機種ごとの販売台数を分析、PQ分析と申しますが、いたしますと、販売量の上位10%の機種で、90%の台数を売り上げているというのが実態であります。逆に、残り90%の機種は、わずか10%の売り上げしかないというのが実

態であります。よく色々な会社が左前になりまして、再建計画というのが出てまいりますが、それを見ますと、やはり人員削減、固定費の削減という問題が一番目に出てまいります。その次に、製品が多様化しているのを絞り込むというのが二番目に出てくるのは、だいたいどこの再建計画でも同じです。そのように、放っておくと機種というものは、どんどん拡散してまいります。これをうまくコントロールすることが、非常に重要だと思っています。

ご承知のようにマーケットは、どんどん多様化しております。そして、買い換え需要を喚起しなければいけないとか、あるいはまた目先の変った機能を付けて、それによってシェアアップをしていくというようなことがございますが、機種が多様化するニーズを一概に、そういう意味で否定するわけにはいかないと思います。

しかしながら機種の数を管理するということは、私は必要だと思っています。そして、機種数を管理するとともに部品の標準化とか、共用化とかを推進していくことが重要な課題であると思っています。

商品の多様化ということは、これは世の中、ニーズの多様化の中で必然でございますから、マーケットに対応するためには、ある程度、商品の多様化は許容しなければならないわけがございますが、部品の標準化は、これは企業の割り切りと判断でできる話でございます。

また、商品開発のリードタイムの短縮とか、あるいはコストダウン、品質の安定、部品同調率というもののアップ、それを向上させるためにも、またサービス部品の削減とか、資材管理の効率化という点からも部品の種類と点数を減らして、共用度をアップ、向上させることは非常に有効な手段だと考えています。

グローバルロジスティクスの確立

最後のテーマ、七つめのテーマは、グローバルロジスティクスの確立ということであります。生産のグローバル化が進むにいたしまして、最適地での部品調達、最適地での生産がどんどん進んでまいっております。部品調達と生産地、そして消費地を結んでまいりますグローバルなロジスティクスの確立が、重要な課題となってまいっております。

海外で物を作ったからといって、従来の大量生産ではもうマーケットに対応できなくなってまいっております。そのため小ロット多頻度、フレキシブルな生産を国内と同じように海外でも展開する必要があるとございます。従来の月1回、あるいは2回の輸送ではなくて、多頻度で船便を使って輸送するということが必要だと思っています。

船会社の方に聞きますと、月末になりますと輸入物が非常に多いということを言われ

ました。やはり依然として、世の中ではサプライチェーン・マネジメントとか言われていますけど、実態としてはまだ船の動きが1日から30日まで均等に動くというふうにはなっていないようでございます。

このグローバルロジスティクスの確立ということの基本は、貨物を積替える回数をできるだけ少なくするということが必要であります。つまり、物材とか、製品は全て工場で直接コンテナに積み込んで顧客のドアまで一貫輸送するということが基本だと考えます。このことが完成いたしますと、コストが安くて、迅速で、かつ安定したロジスティクスの仕組みを作りあげることができるのではないかというふうに思います。

以上、我々が取り組んでまいりましたロジスティクスによる経営革新ということについての説明をいたしましたわけですが、冒頭述べました大きな環境の変化は、我々が持っていた常識とか、あるいは文化というものを根本から変えていかなければいけないほど、非常に大きな流れであります。

このような中で、わが社をはじめとする各企業が自らの存続をかけて変革に着手しているところだと理解しております。変革の基本というのは、生販システムの改革によりまして、マーケットに対してスピードと感度に富んだ回転の早い経営体質を作り出すことではないかと思っています。その中で私は、企業とお客様を結び付けるロジスティクスの役割というのは、極めて重要になってくると考えているところでございます。

最近のSCMについては、SCMがコンピュータの導入ということに力を入れすぎるという嫌いがあるのではないかと思います。私はコンピュータの導入ではなくて、今申しあげましたように7つの色々な基本的な施策を着実にやっていく、そのうえでコンピュータを導入することが、ほんとに競争力のあるサプライチェーン・マネジメントの構築になるのではないかと考えています。

その中でサプライチェーン・マネジメントそのものを人間がいかにスピードと感度がある形でマネジメントをしていくかということが、重要なことではないかと思っています。以上で私の基調講演を終わらせていただきます。ご静聴ありがとうございました。